



CODESPAR

Anticiper, mobiliser, développer

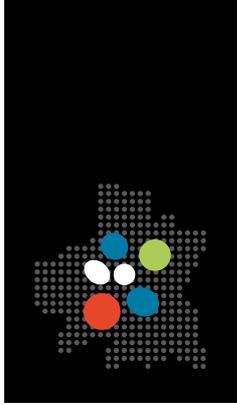
Les contributions
du CODESPAR
OCTOBRE 2013

*Quels pourraient être
les emplois dans le
commerce à l'horizon
2025 sur le
Pays de Rennes ?
Stratégie et
préconisations du
groupe projet « Volet
social du commerce ».*

Emploi dans le commerce sur le Pays de Rennes

Phase 2 : Restitution de la démarche
prospective et préconisations





SOMMAIRE

- 3 Synthèse de la démarche de prospective et des préconisations issues du groupe projet «Volet social du commerce» du CODESPAR
- 4 Rappel des éléments clés du diagnostic partagé
 - 4 Mutations intervenant dans le commerce et impact sur le volet social du commerce
 - 5 Emploi dans le commerce sur le Pays de Rennes
- 6 Principaux événements pour le commerce de détail : approche rétrospective et prospective
- 8 Présentation de la démarche prospective
 - 8 Méthodologie de la démarche prospective
 - 9 Variables et hypothèses retenues dans le cadre de la démarche de prospective
 - 13 Quatre scénarios d'évolutions possibles du commerce élaborés par le groupe
 - 14 Scénario 1 : Le commerce, tout est permis
 - 16 Scénario 2 : Le commerce, service compris
 - 18 Scénario 3 : Le commerce, à l'ère du « e »
 - 20 Scénario 4 : Le commerce, en court circuit
- 22 Stratégie et préconisations
 - 22 Mutations et défis transversaux aux 4 scénarios élaborés
 - 24 Préconisations issues de la démarche
 - 24 Renforcer l'emploi dans le commerce
 - 25 Accompagner les mutations du commerce
 - 26 En lien avec les mutations du commerce, accompagner la montée en compétences des salariés et anticiper les mobilités intra et intersectorielles
 - 27 Faire évoluer le contenu des formations initiales et continues du secteur du commerce
 - 28 Favoriser une dynamique d'échange et d'anticipation collective à l'échelle du territoire
- 29 Annexes
- 31 Définitions

Synthèse de la démarche de prospective et des préconisations issues du groupe projet « Volet social du commerce » du CODESPAR

Le diagnostic partagé et la démarche de prospective menée par le groupe projet « Volet social du commerce » ont permis d'analyser les mutations intervenant dans le commerce de détail. Au-delà de l'analyse de ces évolutions structurelles, l'enjeu de la démarche est bien de définir de façon prospective quels pourraient être les impacts de ces mutations sur le plan social et comment localement les anticiper au mieux sur le plan de l'emploi et des compétences.

Le groupe projet a ainsi identifié qu'un certain nombre de **mutations structurelles étaient intervenues dans le secteur du commerce et qu'elles vont très certainement s'accélérer dans les années à venir**. On peut citer à titre d'exemples :

- des modifications dans les attentes des consommateurs (proximité, praticité, individualisation des besoins) ;
- le déploiement de stratégies multicanales de la part des commerçants ;
- le développement d'un commerce serviciel ;
- l'omniprésence du numérique ;
- ...

Ces évolutions doivent être **anticipées** tant sur le plan de la stratégie commerciale des acteurs du commerce que dans la gestion prévisionnelle des emplois et compétences de leurs ressources humaines.

L'enjeu pour le secteur est d'accompagner les salariés dans leur montée en **compétences dans l'usage du numérique** et de **renforcer les compétences relationnelles** afin d'anticiper sur les besoins du commerce de demain.

Les acteurs du commerce disposent, pour ce faire, de **ressources individuelles** (Gestion prévisionnelle des emplois et compétences, formation professionnelle...) pour préparer ces mutations.

Ces mutations vont générer des besoins de **mobilités intra-sectorielles** pour les salariés du commerce (évolution des fonctions, changement d'employeurs ou de métiers) qui doivent être accompagnées par la préparation à davantage d'adaptabilité des salariés aux évolutions du secteur.

Elles pourraient également induire des **mobilités intersectorielles** entre le commerce et les services, la logistique ou encore le numérique.

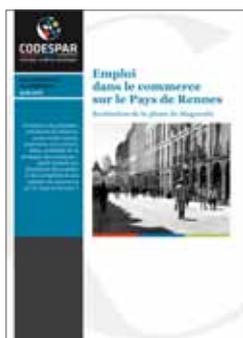
L'enjeu dans ce cadre est plus collectif, à l'échelle du territoire, il s'agit en outre de repérer les métiers du commerce de demain, d'envisager d'éventuels transferts de compétences vers d'autres secteurs mais aussi de préparer par la formation professionnelle les salariés à ces évolutions.

Les parties prenantes du dialogue social territorial bénéficient de **ressources collectives** pour relever ce défi : instances de concertation, habitudes de travail collaboratives et d'outils tels que la GPEC-T (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences à l'échelle du territoire) permettant d'**anticiper les mutations du commerce** mais aussi de construire des solutions transversales aux différents secteurs autour des questions d'emploi.

Rappel des éléments clés du diagnostic partagé

Le groupe projet « Volet social du commerce » a mené un diagnostic partagé des évolutions intervenant dans le commerce de détail. Cette analyse a permis de comprendre les mutations à l'œuvre au sein du secteur et leurs impacts sur le plan de l'emploi. Ce travail a été alimenté par l'audition d'un certain nombre d'experts spécialistes des questions d'évolution du commerce.

* Contribution
« Emploi dans le commerce sur le Pays de Rennes - Restitution de la phase de diagnostic »
- juin 2013



Une première contribution* a été réalisée par le CODESPAR restituant ces éléments.

Mutations intervenant dans le commerce et impact sur le volet social du commerce

Analyse des mutations du côté des consommateurs

Depuis 2008, est constatée une baisse du pouvoir d'achat corrélée à des arbitrages des consommateurs de plus en plus prégnants. La part des dépenses contraintes croît au détriment des achats dits plaisirs.

En parallèle, les besoins des clients sont de plus en plus segmentés, ce qui a généré en quelques années une remise en question du modèle du grand hypermarché (surfaces supérieures à 6 500 m²), entraînant une baisse de fréquentation et in fine une baisse de leur rentabilité.

Enfin, depuis 2005, l'achat en ligne a fondamentalement modifié la donne en matière de consommation ; le chiffre d'affaires de l'achat en ligne pèse 45 milliards de chiffre d'affaire en 2012 dont 1 milliard réalisé via les téléphones portables.

Analyse des mutations du côté des distributeurs : la recherche de solutions à ces nouveaux usages et modes de consommation

Les distributeurs se sont adaptés à ces évolutions rapides. Ils ont répondu à ces nouvelles attentes par des stratégies de rapprochement du consommateur en rendant par exemple plus attractives les petites surfaces alimentaires en centre-ville, dans une logique de praticité et de recherche de solutions, à l'image des drives.

Les distributeurs se sont également appropriés le canal de distribution numérique à la fois pour amortir la baisse de chiffre d'affaires liée à une diminution de la fréquentation mais aussi dans une perspective de recherche de relais de croissance.

Enfin, progressivement les commerçants ont perçu l'enjeu de proposer des services complémentaires à l'acte d'achat. Ils se sont progressivement positionnés sur un commerce de précision, commerce serviciel, plus individualisé par rapport aux besoins du client.

Impacts de ces mutations sur l'emploi dans le commerce

Sur le plan de l'emploi, ces mutations ont généré le développement d'emplois de flux (au sein d'espaces logistiques liés au e-commerce, aux drives, à la livraison).

Ces nouvelles formes de commerce ont par ailleurs accentué le besoin de polyvalence et renforcé les fonctions de conseil / accompagnement client.

Sur le plan social

Sur le plan social, il est constaté un développement du temps de travail partiel non choisi et du phénomène de multi employeurs dans le secteur du commerce, générant entre autres, des problématiques de mobilité et d'accessibilité des centres commerciaux périphériques.

Assez paradoxalement, les professionnels du secteur mettent en exergue certaines difficultés de recrutement, un fort « turn-over » et un déficit d'image des métiers du commerce de détail.

Constats concernant la formation professionnelle dans le commerce de détail

Enfin, sur le plan de la formation professionnelle, une double problématique émane du travail de diagnostic mené par le groupe projet :

- d'une part, un décalage progressif entre le contenu des formations initiales et les besoins des entreprises du commerce de détail ;
- d'autre part, une sous-utilisation des outils de la formation professionnelle continue dans le commerce de détail surtout au sein des TPE / PME.

Emploi dans le commerce sur le Pays de Rennes

Caractérisation de l'armature commerciale du Pays de Rennes

Sur le plan économique, le commerce de détail du Pays de Rennes pèse 2,9 milliards de chiffre d'affaires par an (dont la moitié générée par 6 pôles).

L'emprise du e-commerce et du drive y est plus importante que sur d'autres territoires (8 % d'utilisateurs aujourd'hui à l'échelle du Pays de Rennes).

Sur le plan des polarités commerciales, on y constate une surreprésentation de l'équipement de la personne et de la maison (fonction de rayonnement régional). Il est à noter que le centre-ville de Rennes est le premier pôle commercial breton.

Enfin, en matière de plancher commercial, entre 2000 et 2011, les surfaces commerciales du Pays de Rennes ont cru de +45 %*.

- **Effectifs salariés 2011** : 14 928
- **Nombre d'établissements en 2011** : 2075
- Le commerce de détail pèse **8,5 % de l'emploi salarié privé** du Pays de Rennes
- Le Pays de Rennes pèse : 16,8 % de l'emploi salarié au sein du commerce de détail breton

L'emploi dans le commerce de détail sur le Pays de Rennes

L'emploi dans le commerce sur le Pays représente 15 000 emplois salariés**.

Parmi ces emplois, 70 % se situent au sein des grandes surfaces alimentaires (GSA), équipement de la maison et des personnes. Les emplois se concentrent par ailleurs dans des entreprises de grande taille (56 % de l'emploi concentré au sein d'entreprises de + de 50 salariés).

L'évolution de l'emploi entre 2006 et 2011 a été marquée par une certaine atonie. Alors que l'emploi salarié global sur le pays de Rennes a cru de +2,2 %, l'emploi dans le commerce n'a évolué que de +1,1 % entre 2006 et 2011 (soit une augmentation de 160 emplois en 5 ans).

Un décalage entre la croissance des surfaces et évolution de l'emploi

Il existe un certain paradoxe sur le Pays de Rennes entre la croissance des surfaces (+11 % entre 2006 et 2011), le nombre d'établissements (+9,1 % sur la même période) et un tassement de l'emploi salarié dans le commerce (+1,1 % entre 2006 et 2011).

Ce phénomène a été d'autant plus marqué dans le domaine des grandes surfaces alimentaires.

En effet, dans l'alimentaire, la croissance des surfaces (+19 % entre 2006 et 2011) n'a pas généré de développement de l'emploi (baisse de -3 % des effectifs dans l'alimentaire sur la période 2006 et 2011).

* PIVADIS, Analyse de l'offre et de la demande pour le schéma de développement et le volet commerce du SCOT du Pays de Rennes

** Source : URSSAF de Bretagne

Principaux événements pour le commerce de détail : approche rétrospective et prospective

1963
Création du 1^{er} hypermarché à Saint Geneviève des Bois



© photo : Carrefour

1969
Ouverture du 1^{er} centre commercial « Parly 2 »

1990
Création de Leader Price

1999
Création de Ooshop par Carrefour

2000
Création de Auchan drive et de Chronodrive

2000
Création de la filiale française d'Amazon



2005
Chiffre d'affaires e-commerce : 8 milliards d'euros

2006
Création du Bon Coin

ECHELLE NATIONALE

1900 1960 1990 2000

PAYS DE RENNES

1894
Création de l'Union du Commerce du Pays de Rennes

1971
Ouverture du centre commercial Alma



1999
Création du Carré Rennais

2004
1^{ères} installations d'enseignes à Cap Malo



2006
Ouverture du 1^{er} drive sur le Pays de Rennes

>>> PROSPECTIVE

2012

66 000 emplois dans le e-commerce

2012

Chiffre d'affaires e-commerce : 45 milliards d'euros

2009

Création des Carrefour Contact et Carrefour City

2014

Lancement de la première formation « animer une cybercommunauté de consommateurs »

2020

20 % des achats alimentaires se font via les drives

2010

AUJOURD'HUI

2020

> 2030

2011

15 000 emplois salariés sur le Pays de Rennes

2012

8 % d'utilisateurs réguliers de drive sur le Pays de Rennes

2009

Implantation d'Ikea à Pacé



2013

Lancement de la place de marché virtuelle entre Grand Quartier et la Route du meuble

2015

Ouverture du 40^{ème} drive à Rennes

2018

Lancement de la plateforme numérique mutualisée « Acheter en Pays de Rennes »

2030

Création du 1^{er} centre commercial à haute qualité de services durables au sein de l'écoquartier Via Silva

Source : CODESPAR

Présentation de la démarche prospective

Méthodologie de la démarche prospective

Pourquoi faire de la prospective ?

La démarche de prospective permet de se donner un outil de réflexion collective par l'échange. Elle a pour principale vertu de s'obliger à anticiper hors de l'urgence. Elle permet de s'inscrire dans la durée et de projeter la réflexion du groupe sur une échelle de temps longue.

Elle permet en outre d'ouvrir le champ des possibles et le cadre de pensée habituel.

Objectifs de la phase de la démarche prospective

Les objectifs de la démarche de prospective sont de deux ordres :

- imaginer les évolutions possibles au sein du secteur du commerce de détail à un horizon 2025 (par la méthode des scénarios) ;
- alimenter la définition de la stratégie et des préconisations.

Méthodologie de travail

Le groupe projet « Volet social du commerce » s'est appuyé sur la méthodologie du CESER Bretagne (Conseil Économique, Social et Environnemental Régional) en matière de prospective.

Cette réflexion a été conduite par la réalisation de quatre scénarios construits sur la base

de variables et d'hypothèses d'évolutions possibles du commerce à l'horizon 2025.

Suite à l'élaboration de scénarios d'évolution du commerce du Pays de Rennes, le groupe s'est attaché à identifier un certain nombre de défis transversaux aux quatre scénarios.

Croisés avec les conclusions tirées des différents scénarios d'évolution du commerce, ces enseignements ont été déclinés en stratégie et préconisations opérationnelles à un horizon temporel plus proche (2015 - 2020).

La stratégie et les préconisations se nourrissent donc de la démarche de prospective, mais également des enjeux identifiés lors de la phase de diagnostic.

Question clé retenue pour conduire la démarche de prospective

Dans le cadre de la démarche de prospective, il est essentiel de définir une question clé. Elle est le conducteur de la démarche, tout au long de la phase de prospective.

La question clé retenue par le groupe projet « Volet social du commerce » a été la suivante :

Quels pourraient être les emplois dans le commerce à l'horizon 2025 sur le Pays de Rennes ?

La démarche prospective



Variables et hypothèses retenues dans le cadre de la démarche de prospective

Les variables d'évolution retenues par le groupe projet

La démarche de prospective est le fruit du croisement d'hypothèses d'évolution d'une série de variables.

Afin d'imaginer plusieurs scénarios, le groupe s'est attaché à identifier les variables susceptibles d'influencer l'évolution du commerce de détail.

Ces variables sont à la fois exogènes et endogènes au secteur du commerce.

Variables exogènes	Variables endogènes
1 Facteur énergétique (prix de l'énergie, disponibilité des matières premières, ressources naturelles, ...)	10 Évolution des fonctions & surfaces de vente
2 Mode de développement de la société	11 Stratégie numérique
3 Développement / organisation sociale	12 Système d'acteurs locaux
4 Démographie	
5 Pouvoir d'achat, Arbitrages / dépenses contraintes	
6 Modes de consommation	
7 Autorisations (horaires ouverture), drive...	
8 Normes / Traçabilité des produits	
9 Aménagement du territoire et polarités commerciales	

Le tableau ci-après présente 12 variables susceptibles d'influencer l'évolution du commerce du Pays de Rennes à l'horizon 2025. Pour chacune des variables, 4 hypothèses d'évolution ont été définies par le groupe. La combinaison d'hypothèses cohérentes entre elles aboutit à la construction d'un scénario.

Variables	Hypothèse 1	Hypothèse 2	Hypothèse 3	Hypothèse 4
1 Facteur énergétique (Prix de l'énergie, disponibilité des matières premières, ressources naturelles, ...)	Pas / peu de notion de contrainte d'approvisionnement en matière première et énergie car émergence de produits de substitution. La question des externalités négatives de ce modèle est peu prise en considération.	Augmentation du prix de l'énergie et raréfaction des matières premières (rationalisation du budget des ménages).	Renchérissement important de certaines matières premières (blé, avoine, maïs par exemple) coûteuses en coût de production en raison du coût de l'énergie et de l'eau en forte hausse.	Relocalisation de la production des matières premières et de l'énergie sur les territoires.
2 Mode de développement de la société	Libéralisation totale des échanges, les états assurent des fonctions principalement régaliennes.	<ul style="list-style-type: none"> La sobriété énergétique régit les comportements. Le modèle éco-responsable domine. Les transports en commun sont privilégiés. 	Le chacun pour soi a pris le pas dans les relations sociales.	<ul style="list-style-type: none"> Le système d'économie circulaire prédomine. Les principes de systèmes d'échanges locaux, monnaies locales se développent.
3 Développement / organisation sociale	Déréglementation du travail, générant une détérioration des conditions de travail, une précarité croissante et une baisse globale des rémunérations.	Les employeurs accordent plus de souplesse dans les horaires, avantage d'automatisme dans l'organisation du travail est laissée aux salariés.	Développement d'une logique de travail à distance, appuyée par les outils numériques.	Les territoires fixent leurs propres règles en matière sociale / accords locaux territoriaux sur l'emploi.
4 Démographie	Croissance démographique continue sur le territoire mais en périphérie car le foncier est trop onéreux en centre-ville (étalement urbain et accroissement de la fracture énergétique).	Vieillesse de la population et besoins de services individualisés renforcés.	Influence des jeunes croissants, leurs usages deviennent la norme créant une rupture avec les anciennes générations.	Croissance démographique continue sur les territoires ruraux.
5 Pouvoir d'achat, Arbitrages / dépenses contraintes	<ul style="list-style-type: none"> Dépenses contraintes fortes. Arbitrage prix prédominant. Le hard discount est privilégié. 	<ul style="list-style-type: none"> Arbitrage au profit d'une logique de services. Recherche de solutions individualisées. 	Croissance de la part des dépenses liées aux télécommunications et au numérique au détriment du budget déplacement et loisirs (vacances par exemple).	Logiques de groupement d'achat / coopératives de consommateurs négociant les prix à la baisse avec les distributeurs, mais les choix sont plus limités au niveau local.
6 Modes de consommation	Internet est utilisé par les consommateurs pour mutualiser les achats et réaliser des économies d'échelle.	Recherche de praticité / proximité liée à l'augmentation de la facture énergétique générant de nouveaux lieux de consommation autour des transports en communs (gares, axes domicile-travail, etc..) mais déstabilisant fortement les polarités commerciales.	<ul style="list-style-type: none"> Consommation de services et d'applications numériques. Développement de l'économie de la fonctionnalité appuyée par le numérique. 	Logique de circuits courts (alimentaires et non alimentaires) mais... hausse des prix des produits « importés », peu de débouchés en dehors du territoire (manque de compétitivité prix) et déstabilisation économique des territoires ne disposant pas de ressources.
7 Autorisations (horaires ouverture), drive...	<ul style="list-style-type: none"> Absence de règles encadrant le commerce. Ouverture des commerces 24h/7j. 	<ul style="list-style-type: none"> La collectivité limite l'extension des surfaces commerciales pour éviter l'emprise du foncier sur des surfaces agricoles. Interventionnisme de la collectivité dans une logique de développement durable. 	Intervention de la collectivité sur les prix des biens de consommation courante, justifiée par des politiques de soutien à certaines filières (numérique, IAA, artisanat...)	Les pouvoirs publics décident d'appliquer une fiscalité plus contraignante sur les activités relevant du e-commerce.

<p>8 Normes / Traçabilité des produits</p>	<p>Baisse des exigences de traçabilité... mais crises sanitaires récurrentes et de plus en plus sévères.</p>	<p>Exigences de traçabilité renforcées / développement d'une offre dédiée (produits, restauration).</p>	<p>Normes et politiques européennes régissent les échanges</p>	<p>Labélisation prégnante et structurante pour le commerce (BIO, commerce équitable, etc..) car les questions de santé sont au cœur des préoccupations des consommateurs. Ces labels génèrent la disparition d'acteurs économiques locaux.</p>
<p>9 Aménagement du territoire et polarités commerciales</p>	<p>Pas / peu d'intervention de la collectivité en matière de planification : « Étalement urbain », développement anarchique des pôles commerciaux sans approche cohérente à l'échelle territoriale.</p>	<p>Volonté de la collectivité de relocaliser la population au cœur d'une agglomération dense / création de pôles thématiques dédiés en proximité du cœur d'agglomération. Approche coercitive des déplacements.</p>	<p>La collectivité investit dans la filière numérique et les outils numériques. Développement de la ville numérique.</p>	<p>Les Plan Locaux d'Urbanisme et le SCOT renforcent la notion de ville archipel maintenant un équilibre entre urbanisme et agriculture : renforcement des pôles de proximité commerciaux.</p>
<p>10 Évolution des fonctions & surfaces de vente</p>	<p>Croissance des surfaces en périphérie, les indépendants quittent progressivement les centres villes où le foncier est inaccessible. La croissance des surfaces et l'élargissement des amplitudes horaires.</p>	<p>Mutation du modèle économique du commerce traditionnel : commerce de solutions et création d'activités de services complémentaires. Développement de prestataires spécialisés.</p>	<p>Logique de « Show Rooming » et expérience virtuelle d'achat en lien avec la ville numérique</p>	<p>Développement de la vente directe afin de limiter les coûts de distribution (VAD, marchés de plein, sites internet spécialisés...).</p>
<p>11 Stratégie numérique</p>	<p>Internet est utilisé pour communiquer sur les prix, la publicité est ciblée, impulsive, extrêmement intrusive.</p>	<p>Outils numériques innovants (paniers intelligents, sans contact, etc..) au service de l'information du client dans une logique de recherche de solutions.</p>	<p>Prédominance du e-commerce dans les canaux de distribution, les boutiques se transforment en espace de logistique. Les communautés virtuelles régissent les flux d'achat</p> <ul style="list-style-type: none"> Développement des boutiques éphémères. Le marché du marketing en ligne explose. 	<p>Création de plates-formes numériques mutualisées orientées vers la promotion des territoires et les productions locales (notion de e-commerce local).</p>
<p>12 Système d'acteurs locaux</p>	<p>Logique de groupes / enseignes... Tendance à l'oligopole afin de tirer les prix à la baisse.</p>	<p>Logique de mutualisation des moyens entre acteurs de la distribution afin d'optimiser les coûts et offrir le maximum de solutions aux clients.</p>	<p>Utilisation d'Internet pour créer des plates forme et outils numériques mutualisés. Le rôle des unions et associations de commerçants est renforcé autour de ces outils numériques.</p>	<p>Mutualisation entre acteurs / Le poids du système coopératif a évolué, les groupements de producteurs et d'exploitants négocient mieux leurs prix et conditions auprès de la grande distribution.</p>

SCENARIO 1
Le commerce, tout est permis

SCENARIO 2
Le commerce, service compris

SCENARIO 3
Le commerce, à l'ère du e

SCENARIO 4
Le commerce, en court circuit

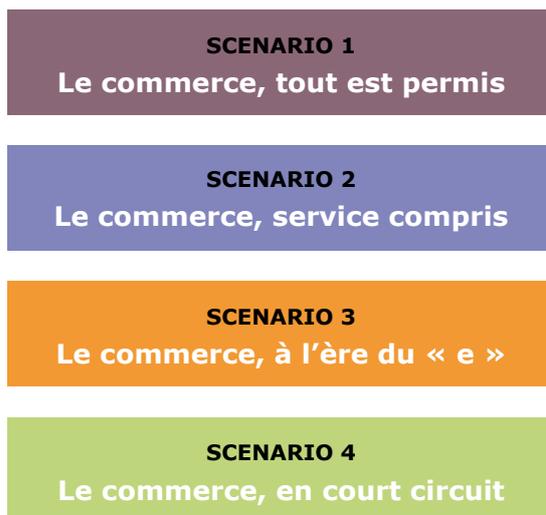


Quatre scénarios d'évolutions possibles du commerce élaborés par le groupe

Dans la cadre de la démarche de prospective, il s'agit au travers de différentes hypothèses de faire **évoluer les variables** préalablement définies.

Un scénario est le fruit d'une **combinaison d'hypothèses** cohérentes entre elles.

Quatre scénarios d'évolution possible du commerce ont ainsi été construits par le groupe projet « Volet social du commerce » :



Dans le cadre de la démarche de prospective, il ne s'agit pas de choisir un des scénarios mais plutôt de projeter les évolutions possibles du commerce de détail autour d'un facteur d'influence voire un élément de rupture qui sera l'élément moteur dans la construction du scénario.

Il semble relativement peu probable qu'un des scénarios se réalise en sa totalité en 2025. Les scénarios élaborés par le groupe décrivent des futurs possibles mais en aucun cas des futurs souhaitables.

Chacun des scénarios dispose d'avantages et de limites mais aussi de conséquences à la fois positives et négatives pour le commerce de demain du Pays de Rennes et également sur le plan de l'emploi.

La réalité du commerce à l'horizon 2025 sera sans doute un croisement d'éléments répertoriés au sein de chacun de ces quatre scénarios.

SCENARIO 1

Le commerce, tout est permis

Dans un contexte de libéralisation du commerce et de dérèglementation du travail, le commerce de centre-ville a progressivement disparu car le coût du foncier y est trop élevé pour maintenir une activité commerciale. Depuis les années 2020, une tendance à l'uniformisation de l'offre vers les biens les plus consommés est constatée.

Les surfaces commerciales généralistes se sont développées en périphérie.

Les achats se font quasi exclusivement par les drives pour les achats « corvée ».

Les clients sont ciblés voire fléchés vers un prix qui est de plus en plus tiré vers le bas.

La recherche de ces prix bas a poussé les distributeurs à se regrouper en vue de gagner la bataille de la compétitivité prix.

Sur le plan social, les conditions de travail se sont détériorées, on a assisté depuis 2015 à une baisse globale des rémunérations et à un accroissement de la précarisation des salariés dans le secteur du commerce.

Variables	Hypothèses
1 Facteur énergétique	Pas ou peu de notion de contrainte d'approvisionnement en matière première et énergie car émergence de produits de substitution. La question des externalités négatives de ce modèle est peu prise en considération.
2 Mode de développement de la société	Libéralisation totale des échanges, les états assurent des fonctions principalement régaliennes.
3 Développement / organisation sociale	Dérèglementation du travail, générant une détérioration des conditions de travail, une précarité croissante et une baisse globale des rémunérations.
4 Démographie	Croissance démographique continue sur le territoire mais en périphérie car le foncier est trop onéreux en centre-ville (étalement urbain et accroissement de la fracture énergétique).
5 Pouvoir d'achat, Arbitrages / dépenses contraintes	<ul style="list-style-type: none"> • Dépenses contraintes fortes. • Arbitrage prix prédominant. • Le hard discount est privilégié.
6 Modes de consommation	Internet est utilisé par les consommateurs pour mutualiser les achats et réaliser des économies d'échelle.
7 Autorisations (horaires ouverture), drive...	Absence de règles encadrant le commerce. Ouverture des commerces 7 jours sur 7 et des ouvertures possibles de certains magasins 24H sur 24.
8 Normes / Traçabilité des produits	Baisse des exigences de traçabilité... mais crises sanitaires récurrentes et de plus en plus sévères.
9 Aménagement du territoire et polarités commerciales	Pas / peu d'intervention de la collectivité en matière de planification : « Étalement urbain », développement anarchique des pôles commerciaux sans approche cohérente à l'échelle territoriale.
10 Évolution des fonctions & surfaces de vente	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance des surfaces en périphérie, les indépendants quittent progressivement les centres villes où le foncier est inaccessible. • La croissance des surfaces et l'élargissement des amplitudes horaires.
11 Stratégie numérique	Internet est utilisé pour communiquer sur les prix, la publicité est ciblée, intempestive, extrêmement intrusive.
12 Système d'acteurs locaux	Logique de groupes / enseignes... Tendance à l'oligopole afin de tirer les prix à la baisse.



Crédit photo : Marion GIBERT

Quelles conséquences pour le commerce du Pays de Rennes ?

Conséquences sur les polarités commerciales

- Développement anarchique des pôles commerciaux du Pays de Rennes.
- Une logique de **croissance des surfaces en périphérie** afin de générer du chiffre d'affaires et réaliser des économies d'échelle mais **le risque de développement de friches commerciales** s'accroît pour les pôles les plus éloignés (Route du Meuble, Cap Malo par exemple) ou ceux dont les concepts sont obsolètes par rapport aux besoins des consommateurs.
- **Éloignement** des acteurs du commerce du **centre-ville** de Rennes : affaiblissement du pôle commercial du centre-ville au profit des services en agence.
- **Croissance du taux de mitage** (pourcentage de commerces inoccupés) des locaux commerciaux et notamment dans les quartiers hors centre-ville de la Ville de Rennes.

Conséquences sur la stratégie des commerçants

- Tendance à **l'uniformisation de l'offre commerciale autour des biens de consommation courante**.
- Logique de **concentration des acteurs**, de fusion autour de groupes générant in fine une disparition progressive du commerce indépendant et une baisse du nombre d'enseignes.

Quels impacts sur les emplois et les compétences ?

- Des surfaces et des amplitudes horaires plus larges induisent un besoin de présence physique supplémentaire de salariés, en horaire décalé et en fonction de la saisonnalité. Développement des astreintes pour les salariés.
- Tendance à la « **rationalisation** » de la **masse salariale** (temps de présence, rémunération, niveau de qualification...), variable d'ajustement de la rentabilité des distributeurs.
- Renforcement de la **polyvalence des salariés** et tendance à une **flexibilité** plus forte des salariés.
- Croissance du phénomène des **multi employeurs**.
- « **Turn-over** » plus important des salariés.
- Problématique de **déplacement** des salariés plus prégnante (accessibilité des centres commerciaux), accentuée par des horaires décalés et le phénomène des multi employeurs.

SCENARIO 2

Le commerce, service compris

La recherche de sobriété énergétique a conduit les acteurs du commerce et les collectivités locales à envisager une spécialisation des surfaces en centre-ville et à limiter la croissance des centres commerciaux en périphérie à la fois pour contenir l'emprise sur le foncier agricole mais aussi pour mieux maîtriser les déplacements. Les consommateurs recherchent de la proximité, du conseil et des services. La stratégie des commerçants vise donc à proposer des solutions pour le client (sur le modèle des conciergeries). Des solutions sont élaborées autour du produit ; l'acte d'achat n'est pas une fin mais

plutôt un acte initial permettant de vendre un service complémentaire autour du produit. L'achat alimentaire est commandé automatiquement, livré au domicile et installé dans le réfrigérateur du client. L'achat non alimentaire est proposé avec montage, installation et essai au domicile du client. Des possibilités de location longue durée et de reprise des produits sont systématiquement offertes aux clients (dans une logique d'économie de la fonctionnalité). Le modèle économique du commerce a muté vers un modèle de commerce serviciel.

Variables	Hypothèses
1 Facteur énergétique	Augmentation du prix de l'énergie et raréfaction des matières premières (rationalisation du budget des ménages).
2 Mode de développement de la société	La sobriété énergétique régit les comportements / Le modèle Eco responsable domine. Les transports en commun sont privilégiés.
3 Développement / organisation sociale	Les employeurs accordent plus de souplesse dans les horaires, davantage d'autonomie dans l'organisation du travail est laissée aux salariés
4 Démographie	Vieillesse de la population et besoins de services individualisés renforcés.
5 Pouvoir d'achat, Arbitrages / dépenses contraintes	Arbitrage au profit d'une logique de services. Recherche de solutions individualisées.
6 Modes de consommation	IRcherche de praticité / proximité liée à l'augmentation de la facture énergétique générant de nouveaux lieux de consommation autour des transports en commun (gares, axes domicile-travail, etc..) mais déstabilisant fortement certaines polarités commerciales.
7 Autorisations (horaires ouverture), drive...	La collectivité limite l'extension des surfaces commerciales pour éviter l'emprise du foncier sur des surfaces agricoles. Fort interventionnisme de la collectivité dans une logique de développement durable.
8 Normes / Traçabilité des produits	Exigences de traçabilité renforcées / développement d'une offre dédiée (produits, restauration).
9 Aménagement du territoire et polarités commerciales	Volonté de la collectivité de relocaliser la population au cœur d'une agglomération dense / création de pôles thématiques dédiés en proximité du cœur d'agglomération. Approche coercitive des déplacements.
10 Évolution des fonctions & surfaces de vente	Mutation du modèle économique du commerce traditionnel : commerce de solutions et création d'activités de services complémentaires. Développement de prestataires spécialisés.
11 Stratégie numérique	Outils numériques innovants (paniers intelligents, sans contact, ...) au service de l'information du client dans une logique de recherche de solutions. Le numérique appuie fortement le développement de solutions.
12 Système d'acteurs locaux	Logique de mutualisation des moyens entre acteurs de la distribution (approvisionnement, espaces de vente, communication) afin d'optimiser les coûts et offrir le maximum de solutions aux clients.

Quelles conséquences pour le commerce du Pays de Rennes ?

Conséquences sur les polarités commerciales

- **Recentrage** des polarités commerciales autour des zones d'habitat les plus concentrées (Intrarocade), autour des axes domicile / travail et des dessertes des deux lignes de métro rennaises.
- Un **risque** de développement de **friches commerciales** pour les pôles commerciaux les plus éloignés et peu accessibles en transport en commun (Cap Malo, Route du Meuble, Rive Ouest) ou n'offrant pas de services complémentaires aux clients.
- Création de **nouveaux centres de vie**, lieux de consommation connectés aux transports en commun (parkings relais poterie, Villejean, Saint Jacques gaîté, Via Silva et Pôle d'Échange Multimodal Eurorennes).

Conséquences sur la stratégie des commerçants

- Segmentation des besoins générant une **individualisation des besoins** et donc **plus de précision dans l'offre commerciale**.
- Mutation du commerce traditionnel vers du commerce serviciel.
- Développement de **services complémentaires** annexés aux commerces (principe de la conciergerie) au détriment de certains services indépendants (cordonnerie, pressing, tirage photos...).
- L'outil numérique appuie le déploiement de cette offre de services et la relation client.
- Externalisation d'une partie des services vers des **prestataires spécialisés (régie de services)** : transfert d'emplois du secteur du commerce vers les services.

Quels impacts sur les emplois et les compétences ?

- Relocalisation de l'emploi autour des dessertes transports en commun (métro, bus) et de l'habitat : des besoins de **déplacements limités** de la part des salariés
- Besoin de **compétences en conseils** afin d'accompagner le client dans la recherche de solutions individuelles.
- Une nécessaire **appropriation des outils numériques** par les salariés indispensable dans cette relation client.
- **Transfert** d'une partie des salariés du commerce traditionnel vers des activités de **présentation de services** périphériques au commerce, générant une évolution des compétences.

Photos de g. à d. : 1 - Cap Malo ; 2 - La Route du Meuble et des Loisirs s'étend sur les communes de Saint-Grégoire, Montgermont, La Chapelle des Fougeretz, Melesse et La Mézière ; 3 - Rive Ouest à Pacé



SCENARIO 3

Le commerce, à l'ère du « e »

La collectivité a fortement appuyé le développement du numérique depuis 2015 : La ville numérique est l'environnement urbain dans lequel les consommateurs évoluent.

Le numérique (vitrines numériques, tablettes,...) s'est imposé comme canal de consommation principal induisant une évolution de la fonction des boutiques (transformation en « show room », espace de vente éphémère, espace de logistique).

Les clients sont « tracés » sur Internet afin de les attirer au sein de show-room commerciaux développés par les distributeurs (au détriment des surfaces commerciales).

Les commerçants se sont regroupés afin de créer des outils numériques communs et mutualisés.

Variables	Hypothèses
1 Facteur énergétique	Renchérisssement important de certaines matières premières agricoles (blé, avoine, maïs par exemple) couteuses en production en raison du prix d'un prix de l'énergie et de l'eau en forte hausse.
2 Mode de développement de la société	Le chacun pour soi a pris le pas dans les relations sociales.
3 Développement / organisation sociale	Développement d'une logique de travail à distance, appuyée par les outils numériques.
4 Démographie	Influence des jeunes croissante, leurs usages deviennent la norme créant une rupture avec les anciennes générations.
5 Pouvoir d'achat, Arbitrages / dépenses contraintes	Croissance de la part des dépenses liées aux télécommunications et au numérique au détriment du budget déplacement et loisirs (vacances par exemple).
6 Modes de consommation	Consommation de services et d'applications numériques. Développement de l'économie de la fonctionnalité (qui consiste à remplacer la notion de vente du bien par celle de la vente de l'usage du bien) appuyée par le numérique.
7 Autorisations (horaires ouverture), drive...	Intervention de la collectivité sur les prix des biens de consommation courante, justifiée par des politiques de soutien à certaines filières (Numérique, agroalimentaire, artisanat...).
8 Normes / Traçabilité des produits	Les normes et politiques européennes régissent les échanges.
9 Aménagement du territoire et polarités commerciales	La collectivité investit dans la filière numérique et les outils numériques. Développement de la ville numérique.
10 Évolution des fonctions & surfaces de vente	Logique de « Show Rooming » et expérience virtuelle d'achat en lien avec la ville numérique.
11 Stratégie numérique	<ul style="list-style-type: none"> • Prédominance du e-commerce dans les canaux de distribution, les boutiques se transforment progressivement en espace de logistique. Les communautés virtuelles régissent les flux d'achat : développement des boutiques éphémères. • Le marché du marketing en ligne explose.
12 Système d'acteurs locaux	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation d'Internet pour créer des plates-formes et outils numériques mutualisés. • Le rôle des unions et associations de commerçants est renforcé autour de ces outils numériques.

Quelles conséquences pour le commerce du Pays de Rennes ?

Conséquences sur les polarités commerciales

- Remise en question partielle des polarités commerciales du Pays de Rennes liée à une baisse de chiffre d'affaires pour le commerce physique.
- Grâce à l'environnement de la ville numérique, le commerce se situe là où se trouve le consommateur.

Création de nouvelles activités pour les prestataires informatiques

- Vente d'applications et de solutions numériques générant de nouvelles activités pour les prestataires de services informatiques spécialisés.

Conséquences sur la stratégie des commerçants

- Évolution de la fonction des boutiques vers de la logistique (centre et plates forme logistique) ou de la **vente éphémère** dans le centre-ville de Rennes.

Quels impacts sur les emplois et les compétences ?

- **Perte** d'une partie des emplois au sein des **commerces dits traditionnels**.
- Mais... développement d'emplois autour de la **vente** et **communication en ligne** (e-commerce, marketing en ligne, management de communautés virtuelles...)
- Création de **nouveaux métiers autour du numérique** : développement d'applications, maintenance d'applicatifs numériques mais aussi des métiers visant à rendre le numérique accessible au plus grand nombre (démonstrateurs par exemple).
- Création d'emplois autour des **fonctions logistiques**, centres d'appel, livraisons... : évolution des compétences vers des **emplois de flux** et de **logistique**.
- Besoin de renforcement des aptitudes des commerçants à **l'animation commerciale numérique** : avènement d'une nouvelle génération de commerçants.
- Un nécessaire besoin d'évolution du contenu de l'offre de formation initiale et continue du commerce vers le numérique.



Zone Industrielle du Sud-Est à Cesson Sévigné

SCENARIO 4

Le commerce, en court-circuit

Le maître mot est le développement durable. Le territoire a souhaité relocaliser les productions et tendre à l'autonomie en matière énergétique en valorisant les ressources locales et en recourant à une agriculture raisonnée.

La vente se fait essentiellement en circuits courts mais aussi par le biais des marchés non sédentaires. Le troc et les monnaies locales se sont développées sous l'égide du Galléco.

Le marché alimentaire est organisé par la production avec le retour aux produits de saison.

La production relative à l'équipement de la personne et de la maison se fait par le biais d'artisans locaux. Si le produit n'est pas issu du territoire, il est davantage taxé.

Les producteurs locaux se regroupent autour de plates-formes numériques dédiées au territoire ; la plate-forme numérique «Acheter en Pays de Rennes» fédère les producteurs et artisans locaux depuis 2018.

Variables	Hypothèses
1 Facteur énergétique	Relocalisation de la production des matières premières et de l'énergie sur le territoire (notion de circuit court énergétique).
2 Mode de développement de la société	Le système d'économie circulaire prédomine. Les principes de systèmes d'échanges locaux, monnaies locales se développent.
3 Développement / organisation sociale	Les territoires fixent leurs propres règles en matière sociale / accords locaux territoriaux sur l'emploi.
4 Démographie	Croissance démographique continue sur les territoires ruraux.
5 Pouvoir d'achat, Arbitrages / dépenses contraintes	Logiques de groupement d'achat / coopératives de consommateurs négociant les prix à la baisse avec les distributeurs, mais les choix sont plus limités au niveau local.
6 Modes de consommation	Logique de circuits courts (alimentaire et artisanat local) mais... hausse des prix des produits «importés», peu de débouchés en dehors du territoire (manque de compétitivité prix) et déstabilisation économique des territoires ne disposant pas de ressources.
7 Autorisations (horaires ouverture), drive...	Les pouvoirs publics décident d'appliquer une fiscalité plus contraignante sur les activités relevant du e-commerce non issues du territoire.
8 Normes / Traçabilité des produits	Labélisation très prégnante et structurante pour le commerce (AOC, BIO, commerce équitable, etc..) car les questions de santé sont au cœur des préoccupations des consommateurs. Ces labels génèrent toutefois la disparition de nombreux acteurs économiques locaux.
9 Aménagement du territoire et polarités commerciales	Les Plan Locaux d'Urbanisme et le SCOT (Schéma de COhérence Territorial) renforcent la notion de ville archipel maintenant un équilibre entre urbanisme et agriculture : renforcement des pôles de proximité commerciaux.
10 Évolution des fonctions & surfaces de vente	Développement de la vente directe afin de limiter les coûts de distribution (VAD, marchés de plein air, sites internet spécialisés...).
11 Stratégie numérique	Création de plates-formes numériques mutualisées orientées vers la promotion des territoires et les productions locales (Notion de e-commerce local).
12 Système d'acteurs locaux	Mutualisation entre acteurs / Le poids du système coopératif a considérablement évolué, les groupements de producteurs et d'exploitants négocient mieux leurs prix et conditions auprès de la grande distribution.

Quelles conséquences pour le commerce du Pays de Rennes ?

Conséquences sur les polarités commerciales

- Renforcement des pôles commerciaux de bassin de vie du Pays de Rennes (Liffré, Châteaugiron, Bruz, Mordelles...).

Création de nouvelles activités autour de l'artisanat local du Pays de Rennes

- Développement d'activités autour de l'artisanat local rennais pour les produits de l'équipement de la personne / de la maison.

Conséquences sur la stratégie des commerçants

- Fortes **interactions entre producteurs et consommateurs.**
- Création de **plates-formes de commercialisation locales** : regroupement de l'offre locale autour de la plate-forme « Acheter en Pays de Rennes », regroupant des producteurs et artisans locaux.
- Développement de la vente directe au détriment des distributeurs nationaux.

Quels impacts sur les emplois et les compétences ?

- Développement du « multicompetences » : **de la production à la commercialisation.**
- Renforcement des aptitudes des commerçants à la **négociation collective** (relation avec les coopératives de consommateurs ou producteurs locaux, par exemple).
- Développement de l'**emploi** autour de l'**artisanat local** (production d'équipement de la maison, de la personne).
- Possibilité de création d'emplois de commerciaux mutualisés à l'échelle de plusieurs producteurs locaux.



Crédit photo : Ile au Pré

A Betton, le Clic des champs regroupe des producteurs locaux qui vendent leurs produits sur Internet, en circuit court. Les courses sont récupérées au dépôt.

Stratégie et préconisations

Préambule à la stratégie et aux préconisations

La démarche de prospective a permis d'identifier un certain nombre de mutations structurelles transversales aux quatre scénarios d'évolution du commerce. En les relisant au regard des enjeux clés issus du diagnostic partagé, un certain nombre de défis se posent pour le commerce de demain sur le Pays de Rennes.

Dans une visée prospective, le groupe projet a donc formulé un certain nombre de préconisations afin d'éclairer les acteurs du commerce quant aux évolutions du secteur et de leur permettre de mieux anticiper les défis de demain.

Une partie des préconisations vise à consolider l'existant en matière d'emploi dans le commerce mais dans le cadre de cette démarche, le groupe projet se place également dans une démarche anticipatrice d'évolution possible du secteur et des métiers du commerce.

Mutations et défis transversaux aux 4 scénarios élaborés

Sur le plan économique et commercial

Des mutations structurelles fortes et de plus en plus rapides dans le secteur du commerce

Le secteur du commerce est sujet à de fortes mutations structurelles depuis plusieurs années, ces évolutions sont d'ailleurs de plus en plus rapides (évolution des modes de consommation, du pouvoir d'achat, arbitrages du client, usage du numérique, stratégie des enseignes...).

Chacun des scénarios élaboré interroge l'organisation actuelle et future des polarités commerciales du Pays de Rennes tant sur le plan de ses fonctions que de sa situation géographique.

Une tendance à la rationalisation et au développement de l'économie de la fonctionnalité

Dans chacune des projections, une tendance à la rationalisation des surfaces de vente, des déplacements, des budgets des consommateurs est observée.

En parallèle, on observe le développement croissant d'une logique d'usage des produits au détriment de leur possession (économie de la fonctionnalité). En d'autres termes, une baisse de la consommation de produits manufacturés au profit d'une consommation de services. Le renforcement de la logique de seconde main s'inscrit bien dans cette tendance (achat d'occasion, intermédiation entre particuliers, location...).

Les transports et modes de déplacement de demain vont avoir une influence décisive sur la dynamique économique et les zones de chalandises des pôles commerciaux du Pays de Rennes

Le renchérissement du prix de l'énergie et les nouvelles formes de mobilité (transports en commun, auto partage, etc..) vont influencer sur l'évolution des zones de chalandise des pôles commerciaux du Pays de Rennes et donc sur leur dynamisme économique.

Ces facteurs d'influence interrogent l'évolution à venir des pôles commerciaux les plus éloignés du cœur de métropole ne disposant pas d'offre alimentaire puisqu'ils ne répondent pas à un besoin primaire et leur accessibilité pourrait être remise en question par ces nouvelles formes de mobilité (route du Meuble, Cap Malo...).

Une porosité croissante entre les modes de distribution

Les dernières années ont été fortement marquées par la logique de vente multicanale (vente en boutique et vente en ligne). La démarche de prospective éclaire sur un décroissement croissant des frontières entre commerces physique et numérique générant le besoin de nouvelles aptitudes à l'animation commerciale « multicanale » de la part des salariés.

Vers un commerce serviciel

En parallèle de la logique de « numérisation du commerce », plusieurs scénarios élaborés préfigurent la création de nouvelles activités périphériques au commerce, en d'autres termes à l'avènement d'un commerce serviciel offrant des services complémentaires au commerce, sur le principe des conciergeries (A titre d'exemples le commerce pourrait adjoindre des services de location de produits, de maintenance ou installation à domicile des services administratifs, des activités périscolaires, services à la personne...).

Sur le plan de l'offre commerciale, les années à venir devraient être marquées par une mutation du modèle économique du commerce vers davantage de services.

Sur le plan de l'emploi

Des besoins d'adaptabilité pour répondre à une multiplicité des emplois du commerce de demain

Le commerce va muter vers davantage de services, un besoin d'expertise produit et métier plus important, davantage de conseil clients, un numérique omniprésent... Ces évolutions vont modifier la nature des emplois du commerce et générer de nouveaux besoins de compétences. Des besoins à la fois d'expertise mais aussi des capacités à s'adapter à des évolutions extrêmement rapides et une multiplicité des emplois du commerce de demain.

De nouveaux emplois autour de la stratégie numérique des commerçants

Le degré de technicité, exigé par le déploiement de stratégies numériques par les commerçants, va générer un besoin de spécialisation croissante dans ce domaine.

Ces compétences n'étant pas le cœur de métiers des commerçants, les années à venir devraient être marquées par une externalisation de la fonction stratégie numérique des commerçants, créant ainsi de nouveaux marchés autour de la création, l'alimentation et la maintenance de sites, le e-marketing, l'animation de communautés, des fonctions de démonstrateurs, le paiement sans contact...

Des transferts d'emplois possibles

L'ensemble des scénarios élaborés préfigurent la possibilité de destruction d'emploi au sein du commerce traditionnel. Toutefois, ces pertes d'emploi pourraient être compensées par des transferts et/ou des créations d'emplois au sein d'autres secteurs :

- des emplois de flux (logistique liée au e-commerce, drive...);
- des emplois chez des prestataires spécialisés dans la communication numérique et l'animation commerciale numérique;
- des emplois dans le secteur des services périphériques au commerce (en régie ou externalisés);
- ...

Il s'agit donc dans cette hypothèse d'envisager d'éventuels transferts de compétences vers d'autres secteurs mais aussi de préparer, par la formation professionnelle, les salariés à ces mobilités intersectorielles.

Préconisations issues de la démarche

1 Renforcer l'emploi dans le commerce

COU
MOY
TERM

PRECONISATIONS

- **Professionnaliser l'emploi au sein du secteur du commerce mais également au sein des drives et espaces logistiques liés au e-commerce** (Temps et conditions de travail, formation professionnelle, statut du salarié, horaires de travail...).
- **Sécuriser les parcours professionnels** des salariés du commerce (formation tout au long de la vie, valorisation des compétences...).
- **Fidéliser les salariés** (avantages sociaux, garanties collectives, aménagement du temps de travail, évolutions de carrière, etc..), notamment au sein des entreprises du commerce traditionnel (TPE, PME).
- Favoriser **les déplacements** des salariés vers les pôles commerciaux (via des Plans de Déplacements Inter-entreprises ou renforcement des dessertes transports en commun, par exemple).

ACTEURS CONCERNES

- Représentants du commerce
- Partenaires sociaux (employeurs, salariés)
- Organisations professionnelles
- Chambres consulaires (Chambre de commerce, Chambre des métiers et de l'artisanat)
- Parties prenantes du dialogue social territorial

OUTILS ET PISTES D' ACTIONS

Du rôle des groupements d'employeurs dans la sécurisation des parcours professionnels des salariés du commerce

Au regard des difficultés de recrutement constatées dans le secteur du commerce, de la nature des contrats de travail (surreprésentation des formes courtes de contrat de travail) et d'un fort développement du temps de travail partiel non choisi par les salariés, le groupement d'employeur apparaît comme un outil pertinent en matière de sécurisation des parcours professionnels des salariés du commerce.

Le groupement d'employeurs a en effet pour vocation de mettre à disposition des salariés à des entreprises désireuses de recourir à l'embauche de salariés.

Le salarié a un seul contrat de travail avec un seul employeur : le groupement d'employeurs. Les contrats signés sont, dans leur majorité, des Contrats à Durée Indéterminée (CDI).

Il a pour principal avantage d'offrir de la flexibilité pour l'entreprise et sécuriser davantage l'emploi du côté des salariés.

Sur le Pays de Rennes, différents groupements d'employeurs interviennent, notamment Helys dans le champ du commerce et de la restauration.

Des outils mobilisables afin de favoriser les déplacements des salariés

Sur la question des déplacements, il est effectivement pertinent de réfléchir dès aujourd'hui à des actions de mutualisation des déplacements pour les salariés des différents pôles commerciaux du Pays de Rennes.

Pour répondre à cette problématique, il existe des outils tels que ceux proposés par le service des mobilités urbaines de Rennes Métropole via les plans de déplacement inter-entreprises, mais également des dispositifs tels que « Mobilité » orientés vers les demandeurs d'emploi (à l'initiative de la MEIF, le conseil général, le Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi, la Mission locale) et dont les principes de montage et l'ingénierie pourraient être adaptés afin de répondre à cette problématique de déplacements des salariés du secteur du commerce.

2 Accompagner les mutations du commerce

COURT
TERME

PRECONISATIONS

- Pour les commerçants, définir **une stratégie numérique** (présence sur Internet, logique sans contact, vitrines numériques, cartes de fidélité numériques, démonstrateurs, géolocalisation...) et favoriser la **logique « multicanale »**.
- Utiliser les associations et unions de commerçants afin de coordonner le développement **d'outils numériques collectifs** (plate-forme mutualisée de vente, supports de communication communs, événements intégrant le numérique...).
- Créer de la valeur ajoutée par des services complémentaires et un renforcement de la **relation client** (commerce de précision) et aller vers des **solutions individualisées** pour les clients (commerce de solutions).

ACTEURS CONCERNES

- Commerçants indépendants
- Dirigeants de centres commerciaux
- Associations et unions de commerçants
- Organisations professionnelles
- Chambre de Commerce et d'Industrie,
- Chambre des Métiers et de l'Artisanat,
- Partenaires institutionnels et élus
- ...

OUTILS ET PISTES D' ACTIONS

Des managers de centre-ville pour faciliter une stratégie numérique collective ?

Des managers de centre-ville dont la vocation était la valorisation du tissu commercial du centre-ville avaient été mis en place en 2005 à Rennes. Ces agents n'existent plus mais ce type d'expérience, appuyée par les outils numériques disponibles, pourraient aujourd'hui permettre aux commerçants de passer d'une approche individuelle à une approche plus collective de leur stratégie numérique. Le rôle de ces facilitateurs qu'ils soient managers de centre-ville, association ou unions de commerçants est essentiel pour permettre la création d'outils numériques mutualisés (plate-forme mutualisée de vente, supports de communication communs, événements intégrant le numérique...). L'enjeu de la stratégie numérique (individuelle ou collective) des commerçants et l'intégration du commerce dans la ville numérique sont essentiels pour la dynamique du commerce de demain.

3 En lien avec les mutations du commerce, accompagner la montée en compétences des salariés et anticiper les mobilités intra et intersectorielles



PRECONISATIONS

- Accompagner les salariés du commerce **dans leur montée en compétences dans l'usage du numérique** ET renforcer les **compétences relationnelles** en lien avec le « commerce serviciel » : rôle essentiel de la GPEC et de la formation professionnelle au sein de l'entreprise.
- Accompagner et faciliter **les mobilités en interne du secteur du commerce** (par la multicompetence et davantage d'**adaptabilité**) en mobilisant notamment les outils de la formation professionnelle du secteur commerce.
- Anticiper et préparer d'éventuels **transferts d'emploi et de compétences** du secteur du commerce vers celui des services, du numérique et de la logistique (mobilité intersectorielle), notamment via la GPEC-T (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences à l'échelle Territoriale).

ACTEURS CONCERNES

- Représentants du commerce
- Partenaires sociaux (employeurs, salariés)
- Organismes de formation professionnelle
- Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA)
- Organisations professionnelles
- Représentants des filières
- Conseil Régional de Bretagne
- Partenaires institutionnels et élus
- Plus généralement, ensemble des parties prenantes du dialogue social territorial

OUTILS ET PISTES D' ACTIONS

GPEC et GPEC-T : un rôle essentiel dans l'anticipation des évolutions des emplois et de compétences du secteur du commerce

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) au sein de l'entreprise est un outil d'anticipation ayant cette fonction de gestion anticipative et préventive des ressources humaines et de préparation des compétences aux évolutions des métiers du commerce.

La GPEC – Territoriale permet d'appréhender à l'échelle du territoire les questions d'emploi et d'évolution des compétences. Elle permet de construire des solutions transversales aux filières répondant simultanément aux enjeux de tous les acteurs concernés : les entreprises, les salariés et le territoire et donc d'anticiper sur ces potentiels transferts d'emplois et de compétences intersectorielles.

4 Faire évoluer le contenu des formations initiales et continues du secteur du commerce

COURT
TERME

PRECONISATIONS

- Anticiper sur les évolutions des métiers du commerce en utilisant le levier de la formation (initiale et continue) : un nécessaire travail **d'évolution du contenu** des formations vers l'usage du numérique et l'accompagnement du client.
- Favoriser, via la formation, **les mobilités intra et intersectorielles** des salariés du commerce.

ACTEURS CONCERNES

- Représentants du commerce
- Partenaires sociaux (employeurs, salariés)
- Organismes de formation
- Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA)
- Conseil Régional Bretagne
- Plus généralement, ensemble des parties prenantes du dialogue social territorial

OUTILS ET PISTES D' ACTIONS

Une expérimentation possible en matière de formation professionnelle

Le Conseil Régional de Bretagne propose d'expérimenter, en lien avec les organismes de formation professionnelle dédiés au commerce de détail, les organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) du secteur du commerce et la MEIF (La Maison de l'Emploi de l'Insertion et de la Formation professionnelle) du bassin de Rennes, une action autour de la formation professionnelle dans le secteur du commerce.

Il pourrait, par exemple, s'agir de construire des modules de formation spécifiques sur les métiers du drive, l'usage du numérique, la relation client, la stratégie et l'animation multicanale, la logistique dans le commerce...

L'objectif est de mieux préparer aux métiers du commerce de détail de demain et anticiper les mutations à venir.

5 Favoriser une dynamique d'échange et d'anticipation collective à l'échelle du territoire

COU
MOY
TERM

PRECONISATIONS

- **Valoriser les métiers du commerce** et permettre une meilleure connaissance de ses réalités.
- Maintenir et favoriser **un dialogue social territorial de qualité** au sein des établissements commerciaux du Pays de Rennes mais également à l'échelle du territoire.
- Utiliser les leviers de la **GPEC-T** pour préparer les évolutions de compétences intra et inter sectorielles et anticiper les transferts d'emploi vers les secteurs des services, logistique et numérique, le cas échéant.
- Mettre en place **un lieu permanent de veille et d'échange**, en charge de faire état des évolutions du commerce du Pays de Rennes (fonction de veille) et entretenir la dynamique de dialogue social entre partenaires au sein du secteur du commerce de détail du Pays de Rennes.

ACTEURS CONCERNES

- Elus
- Partenaires institutionnels
- Représentants du commerce
- Chambres consulaires (Chambre de commerce, Chambre des métiers et de l'artisanat)
- Employeurs
- Partenaires sociaux (employeurs, salariés)
- Parties prenantes du dialogue social territorial

OUTILS ET PISTES D' ACTIONS

Un lieu permanent de veille et d'échange sur les évolutions du commerce et de l'emploi du secteur

Il est proposé par le groupe projet de créer une instance de veille, en charge de faire état des évolutions du commerce du Pays de Rennes et d'entretenir la dynamique de dialogue social entre partenaires pour le secteur du commerce de détail du Pays de Rennes.

Cette instance doit pouvoir s'articuler avec l'existant. Il n'est sans doute pas nécessaire de créer une instance ad hoc alors qu'un certain nombre de lieux d'échange existent déjà (Comité d'Orientation Stratégique, comité des partenaires de la charte d'urbanisme commerciale, instance d'échange animée par Rennes Métropole concernant l'ouverture des commerces le dimanche...). Il s'agirait, le cas échéant, d'ouvrir le lieu aux partenaires sociaux (employeurs, salariés) et d'élargir le champ des discussions au sein d'une de ces instances.

Des dispositifs d'aide à la découverte des réalités des métiers du commerce

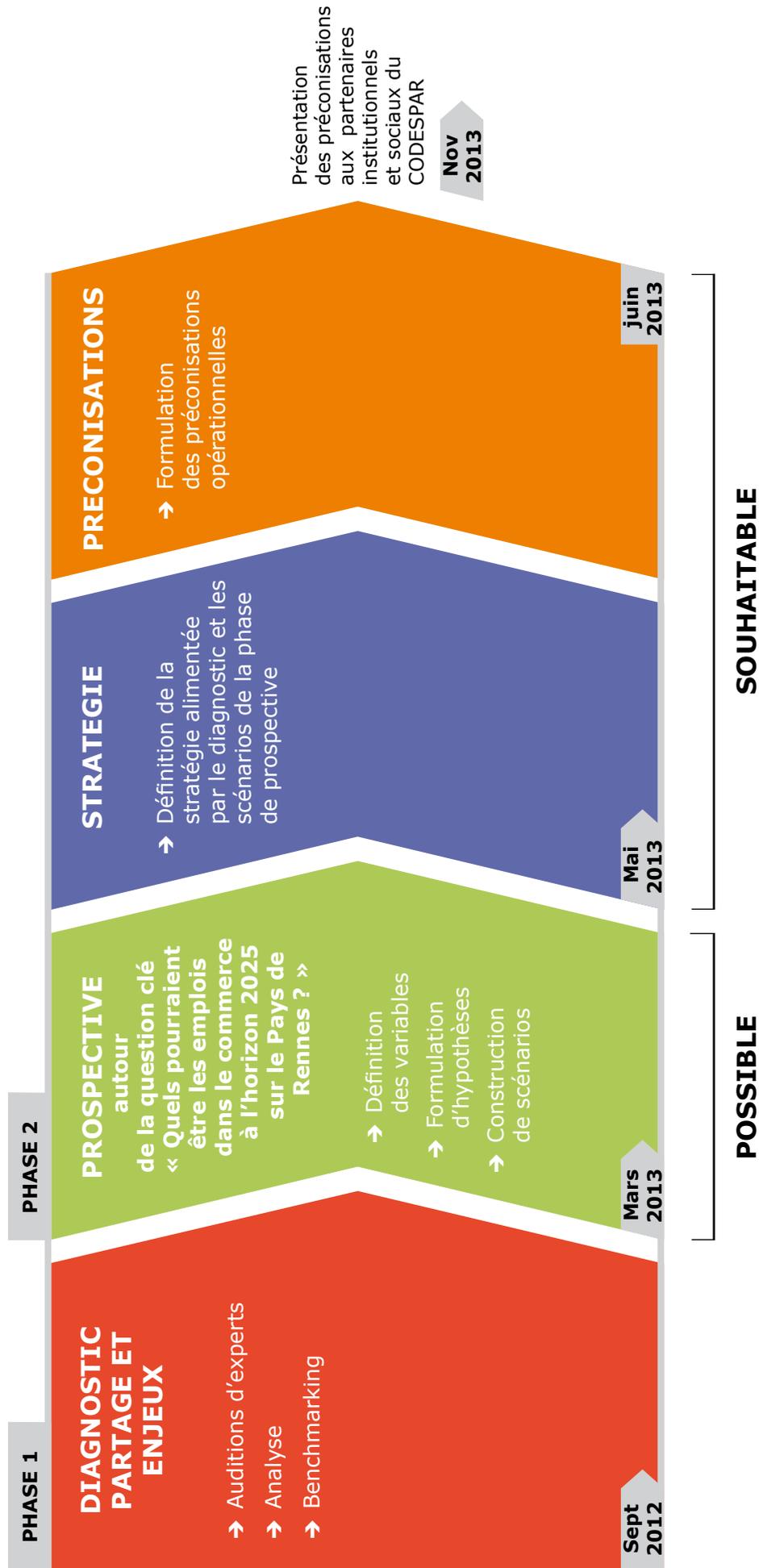
Il est constaté un fort turnover dans le secteur du commerce et un net décalage entre perception des métiers du point de vue du candidat et leurs réalités.

Des dispositifs tels que l'immersion en entreprise ou l'évaluation en milieu de travail sont des outils adaptés visant à une meilleure connaissance des réalités des métiers du commerce, du point de vue des candidats à l'embauche.

ANNEXE

Déroulement et méthodologie
de la démarche du groupe-projet
« Volet social du commerce »

Déroulement et méthodologie de la démarche du groupe-projet



DEFINITIONS

Variables Avant d'imaginer **plusieurs futurs possibles pour le commerce de détail**, il convient d'identifier les **variables** susceptibles d'influencer son **évolution**. Il s'agit de **facteurs d'influence**.

Hypothèses Supposition d'une chose possible ou non de laquelle on tire une conséquence.

Dans la cadre de la démarche de prospective, il s'agit au travers de différentes hypothèses de faire **évaluer les variables** préalablement définies.

Scénario Un scénario est une **combinaison d'hypothèses** cohérentes entre elles.

Il tente de décrire ce que deviendrait le commerce de détail si tel ou tel jeu d'hypothèses se réalisait.

Il s'agit de décrire **différents futurs** qui peuvent advenir en fonction de l'évolution de différentes variables et le cas échéant d'en tirer **des axes prioritaires d'action**.

Animateurs du groupe-projet « Volet social du commerce »

Rémy LANGLOIS
CCI Rennes, Trésorier
du CODESPAR

Jacques BOUILLY
CFDT, membre du
CODESPAR jusqu'en
septembre 2013

Membres permanents du groupe-projet

Guillaume BATHO
Rennes Métropole

Daniel MASSIOT
CFDT

Karine BAUDY
Audiar

Jean-Pierre PANHALEUX
UPA

William CHAUOU
Chambre des Métiers et de
l'Artisanat d'Ille-et-Vilaine

Marc PORCHER
Union du Commerce

Bruno COEURDRAY
CGPME 35

Sophie ROUXEL
Pays de Rennes

Pierre COUDRAIS
CNAMS 35

Corinne SAURA
CCI Rennes

Sébastien GIBERT
CODESPAR

Jacques TUAL
Maison de la Consomma-
tion et de l'environnement

Jean-Marc GILLOUARD
Carré Rennais

Gildas URVOY
Carré Rennais

Nathalie GUENANCIA
Rennes Métropole

**Stéphanie
VERRIMST-LACROIX**
Union du Commerce du
Pays de Rennes

Jean-Yves LE BRETON
Cnams 35

Franck MARTINEAU
Syndicat des Marchés de
France

Valérie VINCENT
CFDT

Crédits photos

CODESPAR sauf mention contraire

Cette contribution a été validée
par le Bureau du CODESPAR
le 17 septembre 2013.

Rappel du contexte et objectif de la démarche

Issue d'une saisine du CODESPAR, l'objectif de la démarche est d'avoir une vision prospective et partagée des évolutions des modes d'organisation du commerce et d'analyser leurs impacts sur le plan social.

L'ambition de ce travail est double :

- interroger le volet commerce du SCoT (Schéma de Cohérence Territorial) et plus particulièrement les questions d'emploi dans le commerce ;
- favoriser et outiller le dialogue social territorial avec les partenaires sociaux.

Le groupe projet « Volet social du commerce » est piloté par Rémy LANGLOIS (CCI Rennes) et Jacques BOUILLY (CFDT). Il est composé de membres du CODESPAR et de partenaires spécialisés.



CODESPAR

Anticiper, mobiliser, développer

Conseil de développement économique et social
du pays et de l'agglomération de Rennes

Agréé comité de bassin d'emploi

3 rue Geneviève de Gaulle-Anthonioz
35200 Rennes

02 99 86 65 80
contact@codespar.org
www.codespar.org

Les contributions du CODESPAR OCTOBRE 2013

Emploi dans le commerce sur le Pays de Rennes

Phase 2 : restitution de la
démarche prospective et
préconisations



Contact

Sébastien GIBERT

02 99 86 65 82

s.gibert@codespar.org

Avec le soutien de



En partenariat avec

